الندوة الدولية الأولى في التمويل الإسلامي
الوقف الخيري والتعليم الجامعي

المنعقدة في رحاب كلية التجارة – جامعة الأزهر

القاهرة – جمهورية مصر العربية

في الفترة من 2 – 3 جمادى الآخر 1433هـ

الموافق 23–24 أبريل 2012م

القرار الإدارى وتنمية الوقف الخيرى

أ.د/ درويش مرعى

أستاذ الإدارة وعلوم المال

كلية التجارة – جامعة الأزهر

"ولد الوقف باختيار حر، والاختيار الحر يولد الالتزام، وعليه فإن حق الواقف فى الاستقلال هو الأصل وأن التدخل فى شئون الوقف لا يكون للرقابة بقدر ما يكون للنصح والتوجيه والإرشاد".

استهلال

"فى عصر ساد فيه اقتصاد المعرفة بل وتفوق على اقتصاد الموارد الطبيعية (الجغرافيا) أصبح لزاما أن يستخدم العلم فى إدارة أموال الوقف الخيرى بما يحقق استمرارية الأصل وصيانته وتعظيم العائد منه من أجل تحقيق رسالته النبيلة".

المحتوى

المحور الأول: مؤسسة الوقف الخيرى
أولا: ماهية الوقف
ثانيا: مؤسسة الوقف

المحور الثانى: القرار الإدارى
أولا: أسس الإدارة الناجحة
ثانيا: القرارات الإدارية والمالية
ثالثاً: تفعيل وظائف الإدارة
رابعا: الالتزام فى القرار والرقابة
خامسا: سلم التمكين

المحور الثالث: استقلال القرار وتوسيع ونمو الوقف
أولا: مساوئ التدخل الحكومى
ثانيا: تنمية الوقف وارتباطه بالقرار الإدارى
ثالثا: توسيع دائرة الواقفين

المحور الأول

مؤسسة
الوقف
الخيرى

أولا: ماهية

"[illegible] الأصل وتسييل الثمرة"[1].

وينقسم الوقف بحسب الموقوف عليه إلى أهلى وخيرى ومشترك. والأهلى هو حبس الأصل وتسييل الثمرة على شخص أو أشخاص معينين "يسمى أيضا الوقف الذرى" والوقف الخيرى هو حبس الأصل وتسييل الثمرة على جهة من جهات البر ابتداء وانتهاء وقد يكون مشتركاً بمعنى أن يكون ابتداء على شخص وانتهاء على جهة من جهات البر[2].

وهذا يعنى استمرارية الأصل وإنفاق العائد.

وفى علوم الإدارة والاقتصاد والتخطيط الاستراتيجي أن استمرارية المشروع هى الأصل وأن التصفية تكون عندما يحيق الفشل والانهيار بكل

---

[1] د/ محمد عبدالحليم عمر: **بحوث ودراسات**، سلسلة بحوث الأوقاف، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى، جامعة الأزهر، ص 2.

نقلاً عن الطرابلسى: **الإسعاف فى أحكام الأوقاف**، دار الرائد العربى، بيروت، 1401هـ، وحاشية ابن عابدين، مطبعة الحلبى، وابن نجيم الحنفى **الأشباه والنظائر**.

[2] خالد عبدالله الشعيب: الترتيب الافرادى والجملى فى الوقف المرتب الطبقات (أوقاف، مجلة نصف سنوية محكمة، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، عدد 13 السنة السابعة، شوال 1428هـ – 2007م) ص 17.

أركان المنظمة وهو أمر مرتبط ارتباطاً عضوياً باستمرارية العائد، فهو يدور معه فى الوجود والعدم.

وهذا الأمر يتطلب إدارة تقوم على:

- التمكين Empowerment
- الأداء الأمين.

والواقف حينما أوقف الأصل لعمل من أعمال الخير سواء أكان العمل دينياً أو اجتماعياً أو صحياً أو تعليمياً وما إلى ذلك فكأنه كان يهدف إلى استمرار الأصل واستمرار إنفاق عائده على هذه الأعمال ومن هنا كان لابد من احترام رغبته هذه وأن احترام هذه الرغبة ليس فقط من باب الالتزام ولكنه إلزام أيضاً.

وأن المحافظة على الأصل هى عملية هامة لا تقل عن تحقيق العائد. ولقد ذكر "Peter F. Drucker" أن عدم الحفاظ على الأصل يعنى أن الفلاح باع البذور – المستخدمة فى إنتاج المحاصيل وفى الماضى رأى كينز أن الاقتصاديات الحديثة تتجه نحو فوائض فى الادخار (زيادة فى الادخار) وهذا يتطلب الحد من التراكم الرأسمالى والحث على الاستهلاك ولكن فى ظل المتغيرات المعاصرة فإن الاتجاه سيكون نحو تدنى الادخار – وعليه تقع على المؤسسات غير الحكومية أن تحصل على العائد الذى يحقق بقاءها ويحفظ البذور[1].

ثانيا : مؤسسة

(1) Peter F. Drucker, **Management In Turbulent Times**, (N. Y.: Harper & Row Publishers, 1980), PP. 32 – 33.

تقوم هذه المؤسسة على:

(1) احترام إرادة الواقف.

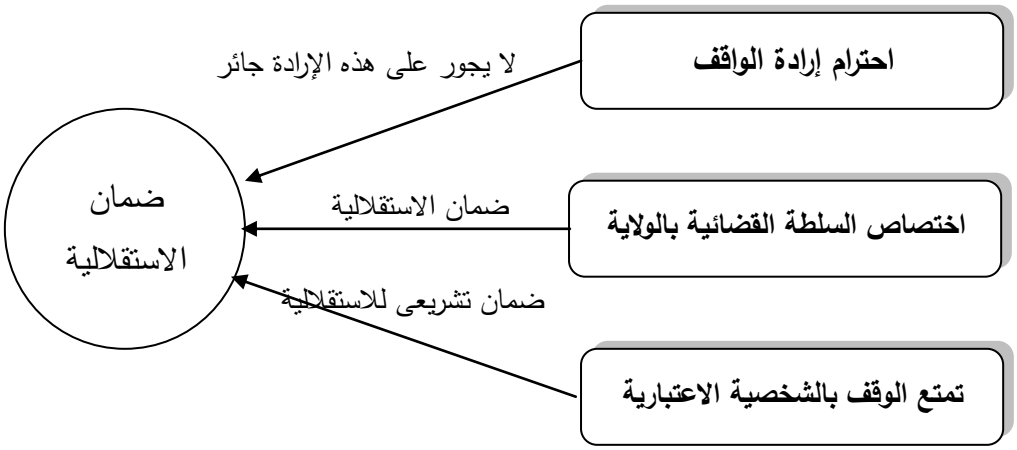
(2) اختصاص السلطة القضائية بالولاية العامة.

(3) تمتع الوقف بالشخصية الاعتبارية وهو بمثابة ضمانة تشريعية وقانونية تضمن العنصرين السابقين وتضمن الاستقلال ويعنى وجود ذمة مستقلة للوقف لا ينتهى بوفاة الواقف وهو يعنى عدم إدماج الوقف فى المؤسسات الحكومية[1].

وعليه يمكن القول أن الأسس الثلاثة السابقة تدعم الاستقلالية كما يوضحها الشكل التالى:

---

[1] د/ إبراهيم غانم: **فاعلية نظام الوقف فى توثيق التضامن بين الدولة والمجتمع فى دول الخليج العربى.**
http://www.islamonline.net/arabic/contemporary/politic/2000/article8.shtml.09/03/2008.



وإذا كان الذين يمارسون المسئولية الاجتماعية من خلال منظمات الأعمال أو منظمات المجتمع المدنى يتمتعون باستقلالية واسعة النطاق – وهى منظمات تحكمها قوانين وضعية وأهداف دنيوية (تتسم بالغرابة فى بعض الأحيان) فما بالك بمنظمة الوقف وهى منظمة تحكمها قوانين سماوية ويحركها وازع دينى يدور فى إطار من الشرعية الإلهية. لذا كانت هى الأحق بالاستقلالية خاصة – وأن الاستقلالية تسهم فى دعم وظائف الإدارة المختلفة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة – بل وتحقق المرونة فى اتخاذ القرارات والتى يتطلبها تحقيق الاستمرار وتعظيم العائد.

وإذا كان القرار الفعال = ق × جـ × ت

أى ق = قبول

جـ = جودة

ت = توقيت[1]

[1] محاضرة للكاتب، فى معهد التدريب الإدارى للإذاعة والتليفزيون RTI بالقاهرة.

فإن الاستقلالية تحقق القبول والجودة والتوقيت وعلى العكس التبعية لا تحقق أياً من الثلاثة.

وإذا كان أساس الوقف احترام حرية الواقف واحترام شروطه لإدارة الوقف والوقف فى جوهره أهلى لا مركزى ولا علاقة للسلطة المركزية به وهو هنا يقوم على تكافؤ الواقفين لا فرق بين مواطن عادى أو ذى جاه أو سلطان.

ومن هنا فهو أقرب إلى النظام الخاص لا العام والرقابة الذاتية لا الرسمية، كما أنه فى أوجه إنفاقه هو يوجهها نحو ما يحتاج إليه مجتمعه المحدود وهو تطبيق سابق لتطبيق المسئولية الاجتماعية التى تلبى احتياجات المجتمع المحيط بالمنظمة، ولكن مع الفارق فى أن الدافع للمسئولية الاجتماعية ليس فى قوة الدافع للوقف، لأن الأول "دنيوى" بينما الآخر "دينى". الأول للفانية بينما الثانى للباقية.

المحور الثانى

القرار الإدارى

يعنى أن يكون صنع القرار وصـ .حرار وتنفيذه يتم داخل المنظمة أو نابعاً من داخل المنظمة لا من خارجها وأن يكون الإطار المرجعى للقرار داخل المنظمة وليس من منظمات خارجية وعندئذ يحقق استقلال القرار الإدارى مزايا نسبية تتمثل فى:

(1) السرعة فى اتخاذ القرارات.

(2) حصر وتحديد المسئولية فى اتخاذ القرار بدلاً من التشتت ويتجنب متخذ القرار أن تصبح المسئولية على المشاع.

(3) يؤدى ذلك إلى خلق كفاءات إدارية (تحقق التنمية البشرية) وتوفر صف ثان بصفة مستمرة.

(4) يحقق التمكين Empowerment فى الأداء فى ضوء معايير الجودة الشاملة T. Q. M

(5) يحقق الدقة فى العمل والسرعة فى الإجراءات.

(6) القرار المالى وقرار الاستثمار هما بطبيعتها قرارات فى حاجة إلى السرعة والمرونة فى اتخاذ القرار وهى أمور لا تتحقق بالتبعية وتعنى كمصدر للمرجعية.

أولا: أسس الإدارة

وتقوم هذه الأسس على:

(1) عرض البدائل.

(2) تقدير التدفق النقدى لكل بديل.

(3) تقييم التدفق النقد (فى ضوء القيمة الزمنية للنقود).

(4) اختيار البديل الأفضل والملائم لمعايير الاختيار.

(5) استمرار إعادة التقييم للبديل بعد قبولها للتحسين[1].

والخطوة الأخرى هى الأحدث وأوجبتها المتغيرات التى تعصف بالعالم كله والتى قد تجعل من الاختبار القائم على أدق المعايير فى حاجة إلى إعادة نظر وذلك من أجل تحقيق التحسين والجودة.

خطوات اتخاذ القرار بصفة عامة:

1- تحديد المشكلة.

2- تحديد الأهداف وأسس الحل.

3- تفعيل البدائل.

4- تحليل وتقييم البدائل.

5- اختبار البديل الأفضل.

6- تنفيذ الحل.

7- المراجعة لمعرفة مدى تحقق النتائج المرجوة[2].

([1]) James, C. Van Horne, **Financial Management And Policy**, 11th Ed., (N. Y.: Prentice – Hall 1998), P. 133.

([2]) William, J. Stevenson, **Operations Management,** 9th Ed., (N. Y.: McGraw – Hill International, 2007), P. 206.

وعلينا أن نفرق بين نوعين من القرارات:

(1) القرارات الإدارية

(2) القرارات المالية (قرارات التمويل وقرارات الاستثمار).

ثـــانـــيـــا :

وهذه تشتمل على وجه التحديد على ما يلى:

(أ) قرارات التمويل.

(ب) قرار تمويل الوقف "توفير المصادر".

(جـ(قرارات الاستثمار.

(أ) قـرارات الـتـمـويـل:

إن المحفظة وبما تتضمنه من أصول حقيقية وإستراتيجيتها الخاصة بالاستثمار أمران ضروريان يجب الإحاطة بهما ومعرفتهما وبعد ذلك يتم تحديد الإستراتيجية المثلى التى يمكن إتباعها فى ضوء بدائل التمويل.

وعلى المؤسسات المالية الإسلامية القيام بهذه الدراسات حتى تحقق أعلى مردود اقتصادى[1] خاصة أن بدائل الاستثمار فى السوق العربية محدودة ويؤكد ذلك فوائض الأموال المودعة لدى المؤسسات المصرفية المختلفة وأيضا هناك قيد الاستثمار الإسلامى الذى يقوم على تحبيب الاستثمار فى مجالات لا تقرها الشريعة الإسلامية.

(ب) قـرار تـمـويـل الـوقـف "تـوفـيـر الـمـصـادر":

وهو كما يلى:

---

[1] عمر سراج أبو رزيزة: **استثمار أوقاف المنطقة المركزية حول المسجد الحرام**، نعم المبدأ لو أحسنت الوسيلة (مجلة أوقاف)، مرجع سبق ذكره، ص 85.

قرار التمويل

يحقق

- يحقق التحفيز على توفير التمويل من مصادره، ويتحقق ذلك بتوفير حزمة أعمال خيرية تنتج أفضل خيارات ممكنة وتوسيع دائرة الواقفين
- نشر الوعى بثقافة الوقف الخيرى عند شرائح تبحث عن أعمال الخير ولا تعرف معنى الوقف الخيرى وهذه مسئولية الهيئات الرسمية (الأزهر – دار الإفتاء – وزارة الأوقاف).

إن قرار التمويل هنا بصفة خاصة لا تواجهه مشكلة كثرة المؤسسات والبدائل التى تمول أو تقوم بالتمويل فى حالة "الوقف الخيرى".

(جـ) قرارات الاستثمار:

كيف يمكن استثمار أموال الوقف بتحقيق عائد مشروع "بعيداً عن شبهة الربا" فى جميع الأحوال ويحقق الحفاظ على أصل الثروة ومواجهة مشاكل القيمة الزمنية للنقود والتضخم وفقاً لما يلى:

قرار الاستثمار

يحقق

- عائد خالى من المخاطرة مالياً
- عائد خالى من الشبهات "شرعاً"
- تحديد دقيق لمعدلات السيولة بحيث تحقق الوفاء بالالتزامات وتتحاشى النقدية العاطلة.

وعليه فإن ذلك يتطلب أن تكون هناك هيئة استشارية مسئولة عن تنمية بدائل الاستثمار بصفة مستمرة واكرر أن تكون "هيئة استشارية" لا إدارة تأخذ الطابع البيروقراطى حيث تقدم هذه الهيئة الاستشارية بدائل مبتكرة للاستثمار.

ولابد أن نقر بأن قرار الاستثمار يواجه صعوبات تتمثل هذه الصعوبات فيما يلى:

(1) انحسار مجال الاستثمار عند استبعاد ما هو غير شرعى.

(2) الاستثمار الخالى من المخاطر محدود العائد.

(3) الحرص الشديد قد يخلق نقدية عاطلة.

وعليه فإن ذلك يتطلب أن يكون هناك هيئة مسئولة عن تنمية بدائل الاستثمار.

حتى توفر عدة بدائل للاستثمار ويحتاج قرار الاستثمار إلى:

- المقارنة بين بدائل الاستثمار المختلفة وتقييمها كمياً ووصفياً.
- السرعة فى اتخاذ القرار.

وكلاهما يتطلب الاستقلالية حيث تتيح الأخيرة "المرونة والسرعة وتحقق اقتناص الفرص – والحياة فى دنيا المال هى فرص.

(د) الفرق بين قرار الاستثمار وقرار التمويل:

ويجب أن نعرف أن قرار الاستثمار أسهل من قرار التمويل، وذلك لكثرة مؤسسات التمويل وبدائل التمويل المطروحة وكل بديل له أدبياته المختلفة والمتشعبة، ولكن هناك حالات يكون قرار التمويل أيسر وينطبق هذا على قرار التمويل (لأول مرة).

وأنه من الصعب أن تحدد المؤسسة قرار الاستثمار فى ضوء صافى القيمة الحالية الموجبة بسبب المعوقات وأثرها على قرار الاستثمار، وعليك أن تعرف تماماً أن قرار التمويل الجديد ينتج صافى قيمة حالية موجبة A Positive NPV حيث تزيد قيمة النقدية المتاحة بصورة أكبر من قيمة الخصوم المقابلة لها[1] وهى أمور كلها تصب فى مربع استقلال القرار الإدارى بما يتيح له المرونة وحرية الحركة.

القرار المالى والحد من المخاطر:

كلما زادت رافعة التشغيل كلما زادت مخاطر الأعمال وتزداد رافعة التشغيل إذا كانت التكاليف الثابتة تشكل نسبة كبيرة من التكاليف الكلية[2].

ويمكن لإدارة أموال الوقف أن تتجنب مخاطر رافعة التشغيل بالسيطرة على التكاليف الثابتة (التركيز على الأصول الثابتة المنتجة) وبذلك تتجنب مخاطر الأعمال أما المخاطر المالية للوقف فلا وجود لها حيث أن أموال الوقف مملوكة لا اقتراض فيها.

---

(1) Richard, Brealy & Stewart A. Myers, **Principles of Corporate Finance,** 4th Ed., (New York: McGraw – Hill Inc., 1991), PP. 287 – 289.

(2) د/ درويش مرعى: **الإدارة المالية**، (القاهرة، مطبعة هيكل، 2008)، ص 149 – 150.

وأخيرا يمكن القول أن استقلالية القرار الإدارى تحقق:

- التدريب.
- الانجاز فى وقت أقل نظراً للسرعة.
- الانجاز بأقل تكلفة.
- الانجاز بالدقة المطلوبة.

وخلاصة ما سبق يمكن القول أن هناك نوعين من القرارات هما:

(أ) القرارات الإدارية:

وإذا كانت القرارات الإدارية تتناول تسيير الأعمال اليومية والتى تنصب بصفة أساسية على الإجراءات اللازمة لانجاز الأعمال وكذلك تنصب على العنصر البشرى وما يرتبط به من اختيار وتدريب وترقية ونقل وأجور وتقييم أداء وما إلى ذلك وهى قرارات فى جوهرها لا تشمل قيماً مالية، ولكن القيم المالية مرتبطة تماماً بتحقيق التقدم والجودة فى هذه القرارات لأن حشد الموارد المالية والبشرية لانجاز الأهداف لن يتحقق إلا بفاعلية هذه القرارات التى تحول الموارد المالية والبشرية إلى مزارع ومصانع.

(ب) القرارات المالية:

الارتباط العضوى بين القرار المالى والقرار الاستثمارى. القرار المالى فى حالة الوقف لا يعتبر خياراً بين عدة بدائل من المؤسسات المالية تتيح التمويل بل هو مصدر تمويل واحد هو "عمل الخبر من أجل الأمة الإسلامية". ولكن القرار الاستثمارى هو الذى يواجه بدائل متعددة.

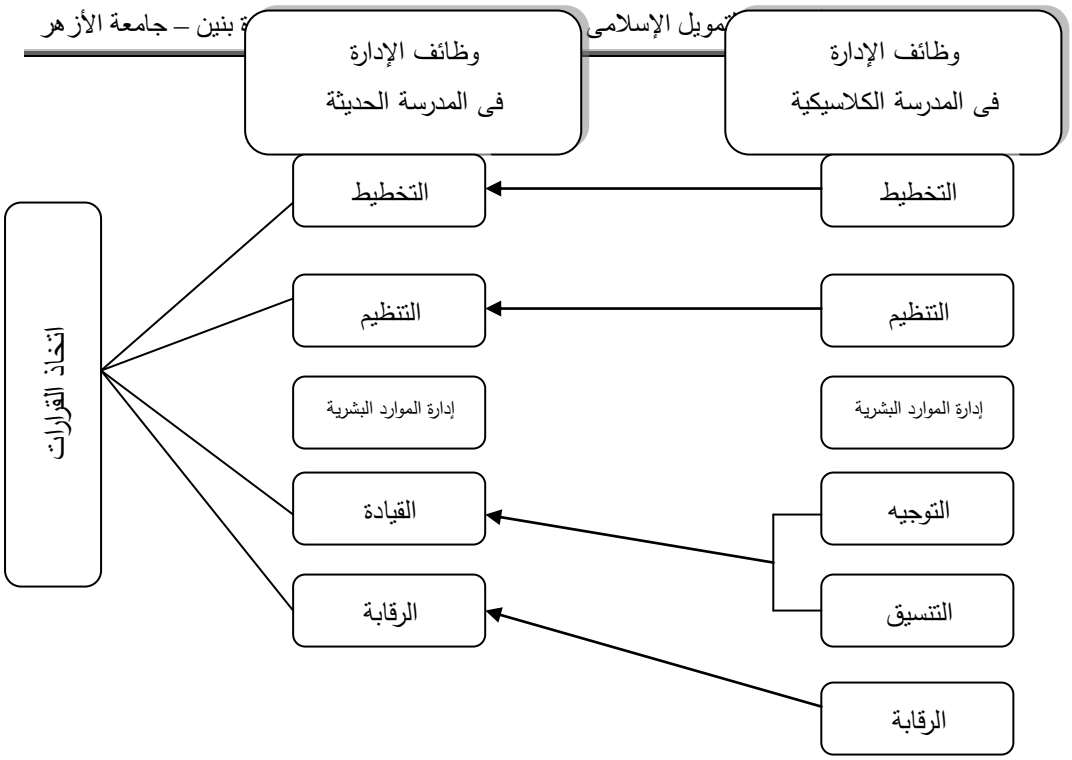
ثالثا: تفعيل وظائف الإدارة

- التخطيط.
- التنظيم.
- تنمية الموارد البشرية.
- التوجيه والتنسيق.
- الرقابة.

واتخاذ القرارات هو بمثابة "القلب" بالنسبة لوظائف الإدارة[1] من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة، فالمدير يتخذ قرارات ولكن اتخاذ القرارات ليست وظيفة مستقلة فلا يوجد بالهيكل التنظيمى مدير لاتخاذ القرارات وهذا يفسر أهمية الاستقلالية فى اتخاذ القرارات الإدارية لممارسة كل وظائف الإدارة كما يوضحها الشكل التالى:

---

[1] جارى ديسلر: **أساسيات الإدارة**، ترجمة ومراجعة د/ عبدالقادر محمد، د/ درويش مرعى، الرياض، دار المريخ، 1412هـ – 1992م، ص 165.



إن الاستقلالية بمعنى التزام الإطار هى حقيقة ماثلة فى كل وظائف الإدارة فى مدارسها المختلفة (القديم منها والحديث) وعليه فلا تعارض بين مبادئ التمكين ووظائف الإدارة، إذ أن الإدارة فى مفهومها العملى هو توجيه الموارد البشرية والمالية نحو الهدف.

ولكن لكى تنجح الإدارة فى تحقيق الهدف بمواردها المتاحة فإن الأمر يتطلب فهم ثقافة المنظمة وإشباع الدافعية ومراعاة العدالة وشيوع ثقافة التجويد وهى أمور محورها الإنسان أى الموارد البشرية لا الموارد المالية لأن الأول هو الذى يستخدم الثانى فإذا أجاد الأول أجاد الثانى وإذا كان فى مفهوم الإدارة الحديثة أن الإدارة هى 3 M's

- أموال Money
- خامات Materials
- أفراد Men

فإن الأفراد هم الإدارة التى تستثمر الأموال وعليه فإن العامل المحدد Limiting Factor أو العنصر المؤثر Impact Factor هو العنصر البشرى Men.

رابعا: الالتزام فى [illegible]

لا يعنى استقلال القرار الإدارى الانسلاخ من الرقابة. ولكن السؤال الذى يواجه كل المعنيين بالرقابة هو ما هى حدود الرقابة؟ وهل هى رقابة كلب الحراسة أم رقابة كلب الصيد وبمعنى آخر هل هى الرقابة الموجهة بالوقاية أم الرقابة المعنية بالعلاج.

إن استقلال القرار الإدارى فى علاقته بالرقابة يتبنى الرقابة الموجهة بالوقاية والرقابة الحارسة وهى بذلك تخدم استقلال القرار الإدارى كما أن استقلال القرار الإدارى فى حد ذاته يتبنى الإدارة بالأهداف والنتائج حتى يكون عند حسن ظن الرقابة الموجهة بالوقاية (الرقابة الايجابية) إذ أن الرقابة العلاجية التى تتحقق بعد وقوع المخالفات هى رقابة سالبة لا معنى لها.

وهذا يتطلب الالتزام بخطوات الرقابة المتعارف عليه وهى:

1- تحديد المستهدف "المعايير".

2- مقارنة المحقق بالمستهدف.

3- تصحيح التجاوزات بالتواصل والمعلومات المرتدة Feedback.

وهذا يعنى أن الاستقلال فى القرار الإدارى ينعكس على جميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة وهذا يؤدى إلى السرعة فى اتخاذ القرار التى هى مطلب أساسى فى اتخاذ القرارات الإدارية ذات

الصلة بالشأن المالى، (أو القرارات المالية وقرارات الاستثمار) ولقد قال "فون كريمر" أن الشرق يفوق الغرب فى حبه للحرية الذاتية وكراهيته للمركزية[1] التى تؤدى إلى البطئ فى اتخاذ القرارات.

واستقلال القرار الإدارى يتحقق:

(1) على أساس اليد الخفية التى تحرك النشاط الخاص والبعد عن تبنى فكرة الحكومة الراعية أو الحارسة.

(2) أن تقوم الرقابة على أساس "الحارس الأمين" لا على اصطياد الأخطاء وأن تكون الرقابة بالنتائج والأهداف – لا رقابة إجراءات عقيمة.

القرار الإدارى كحافز

بادئ ذى بدء يمكن القول أن ممولى الوقف الخيرى "الواقفين" يرتبط عطاؤهم طردياً بالثقة فى إدارة الوقف وهذه الثقة ناتج طبيعى لإدارة قوية تتمتع بالتمكين، والأمانة (القوى الأمين) وهذا يرتبط بما تحققه الإدارة من نتائج تتمثل فى إثراء الوقف وزيادة مصادره وترشيد إنفاقه واستثمار أمواله بطريقة تحافظ على الأصل من التآكل خاصة فى ظل معدلات تضخم مرتفعة تجتاح العالم.

خاصة كما لبث من الدراسات قلة إنشاء أوقاف جديدة وأيضا ضآلة العائد على استثمار أموال الوقف"[1] لأن تفعيل أدوات الوقف فى حاجة

---

[1] س. أ. ق. حسينى: **الإدارة العربية**، ترجمة د/ إبراهيم أحمد العدوى، ومراجعة عبدالعزيز عبدالحق، (القاهرة: مكتبة الآداب، 1958)، ص 323.

إلى المعرفة وهنا يجب التفريق بينها وبين التغريب westernization فالتحديث يكون تحت مظلة القيم الإسلامية[2] وبالتالى لا خوف منه ولا غبار عليه.

وأن ما سبق لن يتحقق إلا باستقلال إدارة تتيح له فرصة الاستثمار بشكل مستقل وبقرار إدارى يجمع بين الدقة والسرعة ومن المعروف أن فرص الاستثمار الجيدة ذات العائد المرتفع هى مرتبطة ارتباطاً كاملاً باستقلالية القرار الإدارى الذى يقتنص الفرص عندما تتاح ولا يدور القرار الإدارى فى إجراءات معقدة ويضيع الوقت فى دهاليز الإدارة ومن ثم تختفى فرص الاستثمار الجيد ويقولون فى الاستثمار أن الوقت يعنى النقود time is money بمعنى ألا تضيع وقتك إلا فيما يفيد وأيضا النقود تعنى الوقت money is time أى أن النقود هى ثمن الوقت[3].

---

(1) محمد عبدالحليم عمر: محاضرة بعنوان: **تجربة الأوقاف فى جمهورية مصر العربية** – ندوة حول التطبيق المعاصر للوقف – تجربة صناديق الأوقاف وآفاق تطبيقها فى المجتمع الإسلامى فى روسيا من 14 – 2004/6/17م، مدينة فازان، جمهورية تتارستان، ص 23 – 24.

(2) حديث إذاعى للباحث فى برنامج دنيا ودين، إذاعة صوت العرب، 2011/12/31.

(3) Joel, Greenblatt, You Can Be A Stock Market Genius (Simon & Schuster, 1997).

خامسا: القرار الإدارى

يبدأ سلم التمكين للفرد والجماعة والأمة بما يلى:

- الاهتمام.
- التعاون.
- منح القوة.
- التعلم والتنمية.
- الاستقلال.

وهو يبدأ بالاهتمام (علاقة العام بالخاص). وينتهى بالاستقلال وهو هنا حفظ الدين ولكل إطار لا يتجاوزه[1].

وهذا يعنى ارتباط التمكين بالاستقلالية حيث يضعف التمكين بالتبعية ويدور فى متاهاتها ومنطقها، لأن التمكين وليد استقلالية تحدد المسئولية حيث تتم المحاسبة والرقابة لأن شيوع المسئولية بين جهة وأخرى تجعل عملية المحاسبة أمر محفوف بالمصاعب حيث أنه إذا أصبحت المسئولية على المشاع فقدت الرقابة الدليل.

الرقابة:

إن نماذج الرقابة الإسلامية الأربعة هى:

1- رقابة ذاتية (رقابة الضمير).

---

[1] موسوعة الإدارة العربية والإسلامية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد الثانى، 1424هـ - 2004م، ص 343 - 345.

2- رقابة تنفيذية (تمارسها السلطة التنفيذية من داخل المنظمة وخارجها).

3- رقابة شعبية (يمارسها الرأى العام المسلم).

4- رقابة القضاء الإدارى (تمارسها مؤسسات متخصصة بالقضاء الإدارى) [1].

ومما لا شك أن أقوى أنواع الرقابة المشار إليها هو **الرقابة الذاتية،** وبها صعدت الإدارة الإسلامية وبدونها هبطت إلى الحضيض ففقدت مقومات قوتها.

والرقابة هى النشاط الذى يضمن أن الممارسات اليومية تضمن تحقيق النتائج المطلوبة ومقارنة المحقق بالمستهدف ثم تتم عملية التصحيح، ومن الضرورة أن يتم وضع المعايير المستهدفة لتتم عملية الرقابة ولعل هذا ما جعل أن كلمة التخطيط دائما تستخدم إلى جانب كلمة الرقابة، فمن يخطط هو أفضل من يراقب ويقوم التنفيذ على التفويض عادة.

والمدير السيئ لا يفوض مطلقاً والمعتدل يفوض كل شىء ولكن المدير الفعال يقوم بتفويض كل ما يستطيع إلى مرؤوسيه مع إنشاء مراكز فحص توضح كيف يتم أداء الأعمال إذ أن التفويض بلا رقابة يعنى غياب الإدارة[2]. ولابد أن تعرف أن كثير من المديرين يقومون بمخاطرة أداء العمل الخاطئ ويحدث هذا حين يواجهون ضغوط ووقائع الحياة التنظيمية فهناك ضغوط لمواجهة معايير لا يقبلها وهناك إغراء دائم

---

[1] المرجع السابق، ص 215.

[2] جارى ديسلر: مرجع سابق، ص 614 – 615.

يحصل عليه المديرين مع الاستقلال وكثيراً من المديرين يتخذون القرارات المناسبة بدلا من القرارات الحكيمة[1].

خاصة أنه فى ظل التضخم فإن اعتبار النقود مقياس للقيمة هو أمر خادع لذا يتم التركيز فى اتخاذ القرارات على معايير أخرى مثل المركز المالى، أصول النشاط وخصومه والقدرة الايرادية وهى معايير اقتضتها اعتبارات التضخم[2] وتقلبات أسعار الصرف منذ أن تبنى العالم أسعار الصرف المتغيرة بدلا من أسعار الصرف الثابتة وهى متغيرات تحتم الاستقلال فى القرار والرشد فى الرقابة حتى يتحقق الرشد الاقتصادى.

---

(1) جارى ديسلر: مرجع سبق ذكره، ص 801.

(2) Peter, F. Drucker, op. cit., P. 10.

المحور الثالث

استقلال القرار وتوسيع دائرة الواقفين

أولا: مساوئ [illegible]

وتتمثل أهمها وأقلها فى:

(1) زيادة تكلفة الأداء لارتفاع تكلفة العمالة فى الأجهزة الحكومية نتيجة (للعمالة الزائدة بهذه الأجهزة).

(2) تعدد الأجهزة الرقابية الحكومية يؤدى إلى تعقيد إجراءات الرقابة مما ينعكس على الأداء بشكل سلبى.

(3) ثقافة المجاملات التى تسود الأجهزة الحكومية تؤثر سلباً على أدائها الرقابى بل يمكن أن تتحول إلى فساد إدارى.

(4) قصور فى التخطيط لعدم دقة التقديرات وبطء فى التنفيذ وتسييس الرقابة.

(5) يدفع ثمن عوامل القصور المشار إليها وغيرها الواقف والموقوف له (الأصل والثمرة).

وعبر العصور كان رواد العمل الخيرى هم الأفراد وليس الحكومات، لأن الأفراد هم الاحرص على تركيز الموارد وهم الأقدر على استخدامها هم اقدر من الحكومات المتصلة بأجهزة البيروقراطية التى تعانى الترهل والتضخم.

ثانيا: تنمية الوقف

كل نشاط فى حاجة للنمو وإدارة النمو تحتاج إلى إستراتيجية للنمو. فالنمو هو التزايد الطبيعى أما التنمية فهى التزايد المخطط والأول يرتبط بإقبال الناس على الوقف الخيرى مدفوعين برغبة "كسب رضاء الله سبحانه وتعالى" وترتبط بزيادة الوعى الدينى وقوة الوازع الدينى لدى المسلمين.

أما تنمية زيادة الوقف فهى تتوقف وترتبط بخطط القائمين على الوقف فى حث الناس على "وقف ممتلكاتهم لأعمال الخير" وهذا يتطلب:

(أ) تحديد شرائح المجتمع التى يمكن التوجه إليها برسالة الوقف الخيرى وذلك بإنشاء هيئة استشعار.

(ب)مخاطبة هذه الشرائح كل وفقاً لما هو متاح لديه.

(ج) إتاحة بدائل شرعية للوقف لا يكون الواقف على علم بها.

(د) تحقيق الأمان المطلق فيما يتعلق بإدارة الوقف ومتابعته وهذا يجعل الواقفين من ذوى النفوس المطمئنة لهذا العمل.

(هـ(عقد لقاءات دورية مع الواقفين لاطلاعهم على تحقيق المستهدف من خطة هيئة الوقف والسماع لتوجيهاتهم من أجل تحقيق "التحسن" فى الأداء.

وأخيرا فإنه لعدم تفعيل دور الوقف الرسمى فى العقود الماضية بالإضافة إلى تراجع دوره فى عقود الاشتراكية، فإن ذلك أدى إلى ظهور هيئات بديلة استحوذت على دور الوقف لأن أى وظيفة وجدت لتبقى فلا أحد يستطيع أن يلغى وظيفة لكن يمكن إدخال تغيير عليها فى حالة تراجعها يحل محلها من يرى فى نفسه القدرة على القيام بذلك. وهذا هو الذى أدى إلى ظهور هيئات مختلفة ذات طابع دينى أهلى قامت

بالاستفادة من تراجع الوقف الرسمى لتحل محله فى الاستفادة من ذلك وأصبحت هذه الجمعيات الآن على كثرتها فى مصر تستحوذ على أملاك عقارية لمن لا ورثة لهم على اعتبار أنها صدقة جارية، وكان الأجدر بذلك هيئة الأوقاف الرسمية.

ثالثا : توسيع دائرة الواقفين

ويتحقق توسيع دائرة الواقفين يتحقق عنصرين وهما:

(أ) القبول مع الرضاء.

(ب) يسر وسيولة الإجراءات.

وإذا تحقق ما سبق فإنه يمكن أن تتسع دائرة الواقفين ويدخل فيها:

(1) الفائض النقدى لدى شخص فى نهاية عمره وليس له ورثة فيمكن إيداع هذا الفائض ويتم الإنفاق منه عليه وما يتبقى بعد وفاته يؤول للوقف مع تيسير الإجراءات الإدارية.

(2) صاحب المسكن الخاص ولا وارث له يمكن أن يتم وقف هذا المسكن فى عين حياته وذلك بعد مماته.

(3) الشريك فى مصنع أو مزرعة أو متجر ولا وارث له يمكن أن يتم بالنسبة له نفس الشىء.

(4) الوقف المحدد القيمة (رصد مبلغ محدد) لأمر محدد مع عدم المبالغة فى المبلغ هذا أمر يدفع كثير من القادرين على الإقدام عليه طالما كان المبلغ محددا لأمر محدد ويدفع مرة واحدة مثل ذلك إيقاف مبلغ 100.000 جنيه للإنفاق من ريعها على طبع المصحف الشريف.

(5) تجزئة مبلغ الوقف فليس بالضرورة أن يكون مبلغاً بالملايين أو مئات الألوف فكلما انخفض المبلغ زاد عدد الواقفين باعتبارها صدقة.

(6) تطويع المسئولية الاجتماعية لتصبح وقفاً خاصة فى ظل المطالبة بأن تكون المسئولية الاجتماعية محددة النسبة وأن تكون عامة كما تتم المطالبة بذلك فى الدول الصناعية، يمكن للشركات خاصة الإسلامية منها أن تحدد نسبة للمسئولية الاجتماعية وهى مسئولية الشركة تجاه المجتمع وأن توقف على أعمال الخير، وبذلك تضمن تخصيص أموال المسلمين للمسلمين فقط.

وقد يقول البعض أن الشركات فى هذه الحالة تدفع الضرائب والزكاة ويضاف إليها المسئولية الاجتماعية والرد على ذلك أن الشركات فى مختلف الأنظمة تدفع الضرائب وتتحمل أيضا بالمسئولية الاجتماعية بل أن هناك آراء تنادى بأن تتوحد نسبة المسئولية الاجتماعية تحقيقاً للعدالة بين الشركات[1]، فالشركة التى تتحمل بالضرائب والمسئولية الاجتماعية أو الشركات التى تتحمل بالزكاة والمسئولية الاجتماعية فإن ذلك لا لا يؤثر سلباً على الشركة ولكنها تحقق فقط تقنين المسئولية الاجتماعية وتحديد وعائها ومن ثم توجيهها نحو الاستخدام الأمثل.

(7) **الوقف على نشر كتب التراث:** حيث يشمل هذا التراث مجالات شتى وهناك أجزاء من هذا التراث تتعرض للاندثار (بالتقادم وسوء الحفظ) ومن هنا كانت أهمية الحفاظ على هذا التراث وهو أمر أصبح ممكناً فى ظل تقدم التقنية الحديثة لكنه يحتاج إلى تمويل وأن هذا التراث هو

---

[1] ويستون، برجهام: **الإدارة المالية**، (مترجم)، جامعة الملك سعود، القصيم.

بمثابة ذاكرة الأمة، فهل يمكن أن تفقد امة ذاكرتها، وهو أمر إلى جانب أنه يحافظ على هذه الكنوز هو أيضا عمل مربح فيحقق التمويل اللازم للاستمرار فى المهمة، ولقد أثرى الناشرين الذين لا علاقة لهم بالإسلام ثراءً فاحشاً من وراء تراث بلا حقوق ملكية.

(8) **الوقف للإنفاق على الجامعات والمعاهد ومراكز الدراسات الإسلامية:**

فى عصر ساد فيه اقتصاد العقول، وأصبح للعلم اليد العليا فى كل مناحى العمل، أصبح من الضرورة بمكان أن يكون للأمة الإسلامية معاهد وجامعات ومراكز للدراسات الإسلامية الخاصة بها وهذه جميعها فى حاجة إلى التمويل الدائم والمستمر لأداء رسالتها ومن هنا كانت أهمية الوقف للإنفاق على مثل هذه المؤسسات الأكاديمية.

إن الإنفاق على التعليم يستحق من الوقف الكثير، لقد كان التخلف فى التعليم سبباً فى هزائم الأمة الإسلامية المتكررة، فلقد خرج المسلمون من الأندلس لاستخدام أعدائهم البندقية وهم فى عصر الضعف والفرقة، ودخلت الحملة الفرنسية إلى مصر بقوة البارود، فإن ترقى الغرب علماً منظماً وقوة إنما كان بسبب قوة البارود حيث أبطل الشجاعة وجعل العبرة للعدد وقوة اكتشاف أسرار الكيمياء والميكانيك[1].

والبارود علم وأعلن إمبراطور اليابان بعد الهزيمة فى الحرب العالمية الثانية أن الهزيمة كانت فى المعمل وفى قول آخر فى المدرسة وأيا كانت فهى هزيمة علم، إذ أن القنبلة الذرية التى غيرت العالم والتى ألقاها col.

---

[1] الشيخ عبدالرحمن الكواكبى: **طبائع الاستبداد ومصارع الاستعباد**، دراسة وتحقيق د/ محمد عمارة، الجزء الثانى، مجلة الأزهر، ص 75.

Tibbets فى 1945/8/6 والتى اسمها الحركى little boy[1] ما كانت توجد لولا اينشتين صاحب نظرية النسبية بل وأن نصيحة هذا الأخير لإسرائيل حين رفض أن يكون رئيساً لها عند قيامها، أنهم يستطيعون مواجهة بحر الأعداء المحيط بهم بالتفوق العلمى، هذا كلام يعرفه القاصى والدانى، وتلوكه الألسنة فى كل يوم دون التحرك باتجاه "صحيح العلم" حتى أنه حينما وجدت مدارس متميزة للتعليم الخاص قامت على اليد الخفية invisible hand كما قال آدم سميث ألا وهى تعظيم الربح وهذا يعنى أنه فى أمة يدهس الفقر معظم أبنائها فإنها ستحرم من مواهب الفقراء غير القادرين على دخول هذه المدارس وهذا تطور يصل إلى حد العار وعليه فإن الوقف من أجل معاهد تعليم متميزة ينبغى أن يشق طريقه الآن وليس غداً لإنقاذ مستقبل هذه الأمة التى كبلت نفسها باللهو والطرب وتركت العلم والجدية للآخرين وما برحوا يتحدثون عن التآمر والمؤامرة.

وفى اعتقادى فإن الوقف من أجل خلق تعليم متميز ومتنافس فى هذا العصر أصبح ضرورة يحتمها ليس فقط تطور الأمة ولكن بقاءها أيضا.

(9) **الوقف للإنفاق على المكتبات الإسلامية:** وهى المكتبات المخصصة لنشر التراث الإسلامى وكذلك نشر المؤلفات ذات الطابع الإسلامى وهذه تعمل فى حلقة التوزيع وهى حلقة أساسية. إذ لا معنى لتراث ضخم لا يجد طريقه للقراء خاصة إذا أخذنا فى الحسبان حاجة الأجيال القادمة وأهمية معرفتها لهذا التراث.

([1]) Christopher Argyle, **World War II The Day By Day (**New York: Marshall. Cavendish Books Limited, 1st Ed. 1980), P. 190.

(10) **الوقف للإنفاق على مراكز وبحوث العلوم التكنولوجية:** انتصرت الأمم فى حروبها وحققت تقدمها بالعلم وهو الفريضة الغائية فى العالم الإسلامى. ومن الضرورة بمكان اهتمام المسلمين وذلك حتى لا يكون طعام المسلمين ودواؤهم فى أيادى الآخرين، والإنفاق على هذه المراكز ضرورة يقتضيها الانخراط فى طريق التنمية والتقدم لأن البديل أن يظل المسلمون أبد الدهر بين الحفر، كما أن الإنفاق فى هذا المجال هو استثمار، وهو يحقق عائد غير محدود فى حالة نجاحه وخاصة أن تجربة التعليم الخاص فى العالم الإسلامى والعربى منه بالتحديد تتسم فى مجملها مع استثناءات قليلة جداً بالسعى المحموم لتحقيق الربح المادى دون بذل كثير من الجهد فى تطوير البيئة البحثية العلمية، وما تستلزم من عوامل للبحث العلمى، فالقطاع الخاص يتبع المقولة التى يرددها الاقتصاديون والذين يعتبرون أن رأس المال جبان فهم يتحولون من بضاعة تقليدية إلى صناعة أكثر جاذبة ومن سوق كاسدة إلى سوق صاعدة[1] تحركهم فى ذلك اليد الخفية invisible hand وهى تحقيق الربح بل وتعظيم الربح إلى ما استطاعوا إلى ذلك سبيلاً.

(11) **الوقف للترجمة:** تنهض الأمم الباحثة عن منابع النهضة والتطور بالترجمة فهى تنقل تراث الإنسانية بمختلف اللغات إلى اللغة الأم لهذه

---

[1] د/ طارق عبدالله: **هارفارد وأخواتها – دلالات الوقف التعليمى فى الولايات المتحدة الأمريكية**، مجلة أوقاف، العدد 20، السنة الحادية عشر، جمادى الأول 1432هـ – مايو 2011، ص 68.

الأمة وهى تعنى الاطلاع على تجارب الآخرين ورؤيتهم وثقافاتهم فى وقت وجيز، ومن ثم فهى تختزل الزمن فى الحصول على المعرفة وأن الترجمة يجب أن تكون لها مورد ينفق عليها لأنها لا تحظى فى الأمة الإسلامية عامة والعربية خاصة بالاهتمام الكافى ولقد بلغ الإجمالى التراكمى للكتب المترجمة من عصر المأمون حتى نهاية 1995م عشرة آلاف كتاب وهو ما ترجمته اسبانيا فى عام واحد[1].

وفى مصر تم إحياء الترجمة على يد الشيخ رفاعة رافع الطهطاوى بشكل رسمى، ومشروع الألف كتاب فى خمسينات القرن الماضى، ما عدا ذلك فهى جهود محدودة سواء أكانت رسمية أو أهلية، لأن الترجمة خطة يتم برمجتها وفقاً لاحتياجات الأمة، لا وفقاً لرغبات شخصية.

وإذا كان المستهدف هو أن تكون ملكية الوقف لله وتحجيم التدخل الحكومى فإن ذلك يتحقق وفقاً لما يلى:

(أ) استغلال الوقف فى التخطيط والتنفيذ والرقابة.

(ب) رقابة الحكومة على الأصل فقط.

(ج) هيئة مستشارى الوقف من المتخصصين الشرعيين والماليين تكون بمثابة جمعية عمومية للرقابة على الإدارة.

---

[1] د/ عادل حميد يعقوب: **المظهر الاقتصادى لمخرجات التعليم العالى بالمملكة العربية السعودية فى ظل الاقتصاد الرقمى والمعرفى**، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى، السنة التاسعة، العدد السابع والعشرون، 1426هـ-2005م، ص 378.

لأن الإرادة المستقلة والالتزام القائم على الاختيار الحر يحقق ما يلى:

أولا: تحجيم المخاطر بالسيطرة على رافعة التشغيل ودراسة بدائل الاستثمار لاعتمادها على المتخصصين.

ثانيا: تجنب الإدارة مساوئ التدخل الحكومى وتحقق استخدام أساليب مستحدثة لتنمية الوقف.

ثالثا: يحقق التمكين للفرد والجماعة والأمة.

رابعا: استغلال الوقف تخطيطاً وتنفيذاً ورقابة.

خامسا: يحقق مرونة ممارسة وظائف الإدارة من خلال المتخصصين فى علوم الشريعة والمال.

سادسا: استخدام الأموال بما يكفل مصلحة مختلف الأطراف.

ولكل ما سبق نصيب فى خانة تنمية الوقف الخيرى.

المراجع
حسب ورودها فى البحث

1- د/ محمد عبدالحليم عمر: **بحوث ودراسات**، سلسلة بحوث الأوقاف، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى، جامعة الأزهر. نقلاً عن: الطرابلسى: **الإسعاف فى أحكام الأوقاف**، دار الرائد العربى، بيروت، 1401هـ، وحاشية ابن عابدين، مطبعة الحلبى، وابن نجيم الحنفى **الأشباه والنظائر**.

2- خالد عبدالله الشعيب: الترتيب الافرادى والجملى فى الوقف المرتب الطبقات (أوقاف، مجلة نصف سنوية محكمة، الأمانة العامة للأوقاف، الكويت، عدد 13 السنة السابعة، شوال 1428هـ – 2007م).

3- Drucker, Peter F. **Management In Turbulent Times**, (N. Y.: Harper & Row Publishers, 1980).

4- د/ إبراهيم غانم: **فاعلية نظام الوقف فى توثيق التضامن بين الدولة والمجتمع فى دول الخليج العربى**.
http://www.islamonline.net/arabic/contemporary/politic/2000/article8.shtml.09/03/2008.

5- محاضرة للكاتب، فى معهد التدريب الإدارى للإذاعة والتليفزيون RTI بالقاهرة.

6- Van Horne, James, C. **Financial Management And Policy**, 11th Ed., (N. Y.: Prentice – Hall 1998).

7- Stevenson, William, J. **Operations Management,** 9th Ed., (N. Y.: McGraw – Hill International, 2007).

8- عمر سراج أبو رزيزة: **استثمار أوقاف المنطقة المركزية حول المسجد الحرام**، نعم المبدأ لو أحسنت الوسيلة (مجلة أوقاف)، مرجع سبق ذكره.

9- Brealy , Richard, & Myers, Stewart A. **Principles of Corporate Finance,** 4th Ed., (New York: McGraw – Hill Inc., 1991).

10- د/ درويش مرعى: **الإدارة المالية**، (القاهرة، مطبعة هيكل، 2008).

11- جارى ديسلر: **أساسيات الإدارة**، ترجمة ومراجعة د/ عبدالقادر محمد، د/ درويش مرعى، الرياض، دار المريخ، 1412هـ – 1992م.

12- س. أ. ق. حسينى: **الإدارة العربية**، ترجمة د/ إبراهيم أحمد العدوى، ومراجعة عبدالعزيز عبدالحق، (القاهرة: مكتبة الآداب، 1958).

13- محمد عبدالحليم عمر: محاضرة بعنوان: **تجربة الأوقاف فى جمهورية مصر العربية** – ندوة حول التطبيق المعاصر للوقف – تجربة صناديق الأوقاف وآفاق تطبيقها فى المجتمع الإسلامى فى روسيا من 14 – 2004/6/17م، مدينة فازان، جمهورية تتارستان.

14- حديث إذاعى للباحث فى برنامج دنيا ودين، إذاعة صوت العرب، 2011/12/31.

15- Greenblatt, Joel, You Can Be A Stock Market Genius (Simon & Schuster, 1997).

16- موسوعة الإدارة العربية والإسلامية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، المجلد الثانى، 1424هـ – 2004م.

17- المرجع السابق.

18- جارى ديسلر: مرجع سابق.

19- جارى ديسلر: مرجع سبق ذكره.

20- Drucker, Peter, F. op. cit..

21- ويستون، برجهام: **الإدارة المالية**، (مترجم)، جامعة الملك سعود، القصيم.

22- الشيخ عبدالرحمن الكواكبى: **طبائع الاستبداد ومصارع الاستعباد**، دراسة وتحقيق د/ محمد عمارة، الجزء الثانى، مجلة الأزهر.

23- Argyle, Christopher **World War II The Day By Day (**New York: Marshall. Cavendish Books Limited, 1st Ed. 1980).

24- د/ طارق عبدالله: **هارفارد وأخواتها – دلالات الوقف التعليمى فى الولايات المتحدة الأمريكية**، مجلة أوقاف، العدد 20، السنة الحادية عشر، جمادى الأول 1432هـ – مايو 2011.

25- د/ عادل حميد يعقوب: **المظهر الاقتصادى لمخرجات التعليم العالى بالمملكة العربية السعودية فى ظل الاقتصاد الرقمى والمعرفى**، جامعة الأزهر، مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامى، السنة التاسعة، العدد السابع والعشرون، 1426هـ-2005م.